مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة

د. خليل حجاج*

* استاذ مساعد، جامعة الأزهر،غزة، فلسطين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف إلى الأساليب الإدارية المختلفة التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير، و معرفة أثر اختلاف الوزارة على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، و تحديد تأثير العوامل الديمغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتشكلت عينة الدراسة من٤٠٠ مدير ومديرة، واستخدمت الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة.

وفي تحليل هذه الدراسة استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي، كما استخدم اختبار T ومعامل ارتباط بيرسون ولوحة الانتشار و اختبار LSD.

النتائج والتوصيات:

١. حيث أظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشئون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة؛ لذا يوصي الباحث بمشاركة العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير.
٢. أظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافئات؛ لذي يوصي الباحث بمكافأة المطبقين لخطط التغيير والاهتمام بموضوع الأجر والمكافئات بشكل عام.
٣. أظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الزراعة هو تجاهل الجوانب الإنسانية؛ لذا يوصي الباحث بالاهتمام بالعنصر الإنساني داخل هذه الوزارة ومراعاة شعور العاملين عند تطبيق التغيير.
٤. أظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم.
٥. للتغيير؛ لذا يوصي الباحث بشرح خطة التغيير، وتحديد موعد البدء والانتهاء، بمشاركة المنفذين للتغيير.
٦. يوصي الباحث إجراء دراسات مماثلة للتأكد من أن الأسباب التي توصل إليها هي التي تقف خلف مقاومة الموظفين للتغيير التنظيم.

Abstract

This study aims at identifying the reasons for the employees' resistance against the organizational changes in the Palestinian ministries. The study has also focused on the different administrative steps the administration followed in order to overcome this resistance to change; In addition, the study has attempted to identify the demographic factors that have lead to this resistance.

The population of the study consisted of 400 people; all of them are directors in the Palestinians Ministries in the Gaza strip. A questionnaire has been used to collect data. In the study analysis, frequency, percentage, means and one way ANOVA T. test, person correlation scatter plot and LSD test were all used.

Results and Recommendations:

1. *Results have shown that the reason for the employees' resistance against organizational change at Ministry of Finance and Ministry of Interior and Social Affairs is imposing the change by force.There fore, the researcher recommends that employees participate in planning and executing the change program process and that administrations should avoid using the dictatorial system in applying the change.*
2. *Results have shown that the reason for employees resistance against organizational change at Ministry of Youth and Sport and Ministry of Communication is the fear of losing reward, Hence, the researcher recommends that the employees on whom the change plans will be applied should be rewarded, and their salaries and rewards should be modilied.*
3. *Results have shown that the reason for employee' resistance aginst organizational change at Ministry of Agriculture is ignoring the human aspects Thus, researcher recommends that human aspect inside the Ministry should be regarded and the employees' feeling when applying the change should also be taken care of.*
4. *Results have shown that the reason for employees' resistance against organizational change at Ministry of Housing is the inconvenient time for change. So THE researcher recommends that the change plan should be explained AT the beginning and ending time should be confirmed in participation with the change executers.*
5. *The researcher recommends FARTHER studies to verify the reasons the researcher got which stand behind employees' resistance AGAINST organizational change.*

مقدمة:

تعيش المنظمات على الدوام في ظل بيئة: اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتقنية متغيرة، وهي تشهد تغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية التي تعيشها، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى، ويتفاوت مدى التغيير في بيئتها، ومقدرتها علي الاستجابة لهذا التغيير، وقد يكون هذا التغيير صدفة، وقد يكون نتيجة جهد منظم مخطط له.

وتنبع أهمية التغيير من أن كثيرا من الأساليب الإدارية والأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج تحتاج إلي تعديل، حتى تتما شى مع متطلبات التجديد، والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية، والمادية، المتاحة.فما يمكن ملاحظته اليوم التنافس الكبير بين المنظمات، لتحقيق الأهداف

المطلوبة مما أدى إلي حركة مستمرة للتغيير والتطوير، وعلى الرغم من ذلك يواجه التغيير مقاومة كبيرة في تنفيذه، وإذا كان رفضه يستند إلى أساس منطقي، فإنه في أحيان أخرى يقاوم على أسس غير منطقية، ولا شك في أن هذه الظاهرة تحتاج إلى بحث؛للوقوف على أسبابها، وطرق علاجها، وهو ما يمثل محور الاهتمام لهذه الدراسة.

إن الوزارات الفلسطينية كسائر المؤسسات الأخرى في المجتمع الفلسطيني، تعيش في بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية غير مستقرة تضعها أمام تحديات كبيرة ومتنوعة، ولابد من وجود إدارة تتسم بالقدرة والكفاءة تستطيع العمل في ظلها، ويمكنها من استيعاب هذه التحديات.

وينقسم هذا البحث إلى أقسام عدة:يشتمل القسم الأول على هيكلية البحث،أما القسم الثاني فيستعرض أهم الدراسات السابقة، أما القسم الثالث فيتناول الدراسة الميدانية، بينما يتضمن القسم الرابع تحليل النتائج واستخلاص التوصيات.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، وقد تتخذ عمليات مقاومة التغيير أشكالاً مختلفة مثل: تخفيض مستوى الإنتاجية والبطء في العمل والصراعات داخل العمل، ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكرة معينة، وعدم التعاون أو عدم حضور الاجتماعات والصمت، وعدم التفاعل وحجب المعلومات، وتأخير وصولها، واستخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد والانتقادات والجدال والتهديد، وكل ذلك يكلف الوزارات الحكومية وغيرها كثيراً من الجهد والوقت والمال، وبالتالي يستوجب معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير للوصول إلى أنسب الحلول للحد من هذه الظاهرة.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

١. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير ؟
٢. هل تختلف أسباب مقاومة الموظفين للتغيير باختلاف الوزارة التي يطبق فيها التغيير؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟
٤. هل تختلف الأهمية النسبية لأسباب ظاهرة مقاومة التغيير في الوزارات الفلسطينية.

فرضيات البحث:

١. هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠٥ بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.
٢. تختلف أسباب مقاومة الموظفين للتغيير باختلاف الوزارة التي يطبق فيها التغيير.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
٤. تختلف الأهمية النسبية لأسباب ظاهرة مقاومة التغيير في الوزارات الفلسطينية.

أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية.
٢. التعرف إلى الأساليب الإدارية المختلفة التي تتبعها الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير.
٣. معرفة أثر اختلاف الوزارة على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.
٤. تحديد تأثير العوامل الديمغرافية على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.
٥. التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير أو الحد منها.

أهمية البحث:

١. يعد موضوع التغيير من أهم الموضوعات في العصر الحالي.
٢. يخدم موضوع البحث نطاق عمل الباحث.
٣. يمثل هذا البحث إضافة للمكتبة العربية، إذ إن هناك محدودية في الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع.
٤. يساعد هذا البحث في معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وطرق علاجها.
٥. التعرف إلى أهم الطرق التي تؤدي إلى التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير.
٦. التوصل إلى مجموعة من التوصيات تعود بالفائدة على المسئولين في الوزارات الفلسطينية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة (موضوع البحث)، من خلال جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمراجع والدوريات والأبحاث والدراسات، وتحليل هذه المعلومات والبيانات للوصول إلى النتائج المرغوبة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة علي ثماني وزارات فلسطينية في قطاع غزة دون الانتقال إلى الضفة الغربية،وذلك بسبب صعوبة التنقل التي تفرضها سلطات الاحتلال الإسرائيلي.

اقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من المديرين الذين يعملون في الوزارات الفلسطينية بلغ حجمها ٤٠٠مدير.

أجريت الدراسة الميدانية في العام ٢٠٠٧.

مصادر الحصول على المعلومات:

أولاً المصادر الثانوية:

وتمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات والإنترنت وغيرها من مصادر المعلومات التي تناولت موضوع البحث.

ثانياً المصادر الأولية:

استخدم الباحث لجمع المعلومات الأولية استبانة، وزعت على عينة من المديرين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

عينة الدراسة:

بالنسبة لعينة الدراسة فقد اختيرت سبع وزارات من الوزارات الفلسطينية بطريقة عشوائية هي: وزارة المالية، والصحة، والاتصالات، والداخلية، والشئون الاجتماعية، والإسكان، والزراعة.واختير من كل وزارة بشكل عشوائي نسبى عدد من المديرين، وكان العدد النهائي لأفراد العينة ٤٠٠مدير وزعت عليهم الاستبانات يدوياً، وبلغ عدد المستجيبين ٣٤١، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٣٤١ استبانة.

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية واتبع الباحث الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة.

- الاستعانة برأي عدد من أساتذة الجامعات والمتخصصين في تحديد فقرات الاستبانة.
- إجراء عدد من المقابلات مع بعض المديرين في الوزارات الفلسطينية لتحديد فقرات الاستبانة.
- عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، حيث عُدلت بعض الفقرات، وحُذف بعضها الآخر حتى أصبحت في صورتها النهائية.

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، حيث تنحصر الإجابة المستخدمة في الأسئلة المصممة على هيئة مصفوفة على النحو الآتي:

موافق بشدة	وتأخذ 5 درجات.
موافق	وتأخذ 4 درجات.
موافق بدرجة متوسطة	وتأخذ 3درجات.
غير موافق	وتأخذ درجتين.
غير موافق بشدة	وتأخذ درجة واحدة.

وبذلك فإن درجة كل عبارة تتراوح بين ١–٥، وبذلك جرى التعامل مع الإجابات رقمياً.

اشتملت استبانة الدراسة على ثلاث مجموعات، تناولت المجموعة الأولى معلومات ديمغرافية أولية عن أفراد العينة مثل المستوى التعليمي والجنس وسنوات الخدمة والعمر والحالة الاجتماعية. واشتملت المجموعة الثانية من الاستبانة علي مجموعة من الأسئلة متعلقة بأسباب مقاومة الموظفين للتغيير. أما المجموعة الثالثة من الاستبانة فتتضمن أسئلة عن الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير.

وقد فُحص صدق الاستبانة عن طريق إعادة الاختبار، كما فُحص الثبات لبنود الاستبانة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وسوف يُعرض هذا التحليل لاحقاً.

تعريف التغيير التنظيمي

هو إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة وسياستها وأساليبها،في محاوله لحل مشاكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة،أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم، وأي ظروف بيئية جديدة من حوله. (حلواني، ١٩٩٥،ص ص٤٥-٧٠).

وعرف التغيير التنظيمي بأنه: تخطيط الجهود لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة سلوك الأفراد في التنظيم. ((Megginson,_1989, p.392

وتعرف أميمة الدهان التغيير التنظيمي بأنه: تغيير في وسائل الإنتاج والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال وأساليب الرقابة وغيرها (الدهان، ١٩٩٢، ص١٦١).

تعريف مقاومة التغيير:

تعرف مقاومة التغيير بأنها: عبارة عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد .
(David and Andrzej p.599,2001).

وتعرف كذلك بأنها: أي اتجاه أو سلوك يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية.(Chawla, 1999)

أسباب مقاومة التغيير:

هناك أسباب عدة لمقاومة التغيير نذكر منها علي سبيل المثال:

- عدم الشعور بالأمان و الشعور بالخطر والخوف من التغيير مع تغيير الروتين القائم.
- الخوف من عدم القدرة على تنفيذ التغيير.
- عدم الشعور بفوائد التغيير وزيادة عبء العمل نتيجة للتغيير.
- الخوف على العلاقات الاجتماعية.
- الخوف من فقدان السلطة.
- عدم فهم التغيير وعدم القدرة على تنفيذه.
- عدم الثقة ببرامج التغيير والاعتقاد بعدم جدوى التغيير.
- عدم واقعية برامج التغيير.
- الخوف من فقدان المكافآت.

أساليب التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير:

- إجراء اتصالات مع الموظفين لشرح عملية التغيير.
- العمل من خلال القادة غير الرسميين لتطبيق التغيير.
- دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير.
- مشاركة الموظفين في عملية التغيير.
- توزيع المكافآت على كل من يطبق خطط التغيير.
- توفير الموارد المادية والبشرية لعملية التغيير.

الأسباب الدافعة للتغيير:

- ونذكر منها على سبيل المثال:
- زيادة حدة المنافسة في السوق.
- التغيير في أساليب العمل.
- تطور الآلات وتقادم السلع والخدمات.
- التغيير في القوانين والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ويصنف الباحث أسباب التغيير إلى مجموعتين هما:

أولاً القوى والمسببات الداخلية:

ونذكر منها على سبيل المثال:

- شراء أجهزة حديثة.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة الدوران الوظيفي.
- تدني الأرباح.
- دمج المنظمة مع منظمات أخرى.
- تغيير خطط المنظمة.
- كثرة المشاكلات بين الإدارة والعمال.
- زيادة حاجات العاملين ومتطلباتهم.

ثانياً: القوى والمسببات الخارجية:

ونذكر منها على سبيل المثال:

- التغيير في السياسات والقوانين، وبخاصة قوانين العمل والعمال.
- المنافسة بين المنظمات.
- الضغوط الناشئة عن النقابات.
- تطور المعرفة الإنسانية في جميع المجالات.
- التغيير في أسعار المواد الخام.
- تقادم بعض المنتجات.
- المسئولية الاجتماعية للمنظمات.

أنواع التغيير التنظيمي:

يرى الباحث أن هناك أنواعاً عدة للتغيير التنظيمي وفقاً للمعاير الآتية:

١. تغيير كلي وتغيير جزئي:والتغيير الكلي هو الذي يشمل جميع الوحدات وجميع المجالات في المنظمة، أما التغيير الجزئي، فهو يشمل جانباً واحداً أو قسماً واحداً داخل المنظمة.

٢. تغيير فجائي وتغيير تدريجي:والتغيير الفجائي لتفادي مصادمة بين الإدارة والعمال، أما التدريجي فهو الذي لا يفاجىء العمال حتى لا تكون له آثار جانبية.

٣. تغيير مادي وتغيير معنوي:التغيير المادي مثل التغيير في الآلات، أما المعنوي فهو تغيير في طرق المعاملة بين الإدارة والعمال، وتغيير طرق الحوافز المعنوية.

شروط إدارة التغيير:

الاستهدافية: أي أن التغيير حركة تتجه إلى تحقيق أهداف معينة.

الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي.

التوافقية: أي التوافق بين القوى المختلفة للتغيير.

الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار شرعي وقانوني.

القدرة على التطوير: فالتغيير يجب أن يعمل على إيجاد وضع أفضل مما هو قائم.

الرشد: يجب أن يخضع كل قرار للتغيير لاعتبارات التكلفة والعائد.

فوائد مقاومة التغيير:

من الجدير بالقول إن مقاومة التغيير لها فوائد منها على سبيل المثال:أنها تؤدي إلى مراجعة عملية التغيير قبل إبلاغ المنفذين مما يزيد من فاعلية التغيير.

كما أن مقاومة التغيير تكشف عن المشكلات والأخطاء في عملية التغيير نفسها.

أشكال مقاومة التغيير:

يرى الدكتور محمد القريوتي أن هناك أشكالاً عدة لمقاومة التغيير نذكر منها على سبيل المثال: تخفيض مستوى الإنتاجية، والبطء في العمل، والصراعات داخل العمل (القريوتي،١٩٨٩،ص١٧٣).

ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكرة معينة، وعدم التعاون أو عدم حضور الاجتماعات، والصمت وعدم التفاعل، وحجب المعلومات وتأخير وصولها، واستخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد، والانتقادات والجدال والتهديد.

ويلخص Robertو Angelo أشكال مقاومة التغيير في النقاط الآتية:

مهاجمة الأفكار والاقتراحات الجديدة، والصمت، وعدم الرد، وإثارة المشكلات، والإصرار على أن التغيير غير عادل،و نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير،والتقليل من أهمية الحاجة إلى التغيير،و الإكثار من الانتقادات عن التغيير. .(Kreitner and Kinicki,, 1989, p.734)

مراحل عملية التغيير:

يرى الدكتور حسين حريم أن التغيير يتضمن ثلاث مراحل هي:-

١. إذابة الجليد أو إسالته Unfreezing :

يمكن أن تشرح الإدارة للعاملين في هذه المرحلة سبب انخفاض الرواتب والأرباح، ومدى الحاجة إلى عملية تغيير في الممارسات والسلوكيات والقيم.

٢. التغيير: Changing

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة.

٣. إعادة التجميد: Refreezing

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير، وذلك عن طريق الحوافز الإيجابية.(حريم،٢٠٠٣،ص ص٤٩٤-٤٦٤).

الدراسات السابقة

أولاً :الدراسات العربية:

دراسة نوال أحمد العوضي:(2006)

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

التعرف إلى الجوانب التنظيمية للإدارة المفتوحة متمثلة في القيادة والاتصال ومشاركة العاملين والجوانب السلوكية متمثلة في الاتجاهات والتعلم، وأثر ذلك على التغيير الفعال.

التعرف الى تأثير كل من الاتجاهات والاستعداد الذاتي والتعلم على التغيير الفعال.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة طردية قوية بين الحوافز الإيجابية والتغيير الفعال.
- توجد علاقة طردية قوية بين أسلوب القيادة والتغيير الفعال.
- توجد علاقة طردية قوية بين مشاركة العاملين والتغيير الفعال.
- توجد علاقة طردية قوية بين الاتصال المفتوح والتغيير الفعال.

دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق:(2006)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة، كما هدفت إلى تبني توجهات خاصة تساعد في إحداث التغيير في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة.

وأظهرت النتائج أن:

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين، وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.
- وجود علاقة طردية إيجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وبين قدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير.
- هناك علاقة طردية بين تنمية مهارات العاملين، وبين قدرة المؤسسة على إحداث التغيير.

دراسة سهام محمد رمضان محمد:(2002)

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- التعرف إلى دور التغيير وأثره على فعالية المنظمات.
- التعرف إلى أثر البعد التكنولوجي على فعالية المنظمات.
- اقتراح نموذج للتغيير التنظيمي.

- وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:
- هناك علاقة عكسية بين البعد التكنولوجي للتغيير، وبين فعالية المنظمات.
- هناك علاقة طردية بين البعد السلوكي للتغيير، وبين فعالية المنظمات.
- هناك علاقة بين البعد التنظيمي للتغيير، وبين فعالية المنظمات.

دراسة أحمد سالم العامري وناصر محمد الفوزان:(1997)

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص فيما يأتي:

- التعرف إلى أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية.
- الكشف عن مدى تأثير العوامل الديمغرافية على رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مصادر لمقاومة الموظفين للتغيير تتمثل في أمور تتعلق بأسباب شخصية واجتماعية وثقافية وفكرية وتنظيمية وإجرائية وسياسية، ولم تكشف هذه الدراسة أن ثمة تأثيراً يذكر للعوامل الديمغرافية على رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير، وكان الاستثناء الوحيد بين المؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية مع عدد قليل من العوامل.

دراسة محمد جلال عزب:(1994)

أجريت الدراسة حول تجربة شركة محيفس للأدوية والصناعات الكيمياوية في مجال التطوير والتغيير، وهي تدور حول أسباب التغيير ودوافعه في شركة محيفس، وقد حددت الدراسة مسارات التغيير التي سلكتها الشركة، ومن أبرزها:

- امتلاك أحدث تكنولوجيا في مجال صناعة الدواء المصري.
- التدريب النظري والتطبيقي في مجال صناعة الدواء المصري.
- تنفيذ العديد من البرامج التدريبية للإدارة الوسطى والتنفيذية.
- اعتماد أسلوب فرق العمل لإنجاز بعض المهمَّات.
- إنشاء إدارة نظم معلومات.
- إعادة بحث الهيكل الوظيفي للشركة.

دراسة فريد محمد شوشة:(1995)

وهي دراسة تطبيقية عن العلاقة بين مدى التغير المطلوب في المنظمة وبين قدرة المديرين على إحداثه، وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج الآتية:

- كلما زادت قدرة المديرين على التعامل مع الموارد البشرية، كلما زادت الرغبة في إحداث تغيير شامل في المنظمة.
- كلما ارتفعت درجة تقبل المدير للتغيير، كلما زادت الرغبة في إحداث التغيير الشامل في المنظمة (٣٥).

دراسة محمد أيمن عشوش:(2000)

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- الوقوف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من طرف الموظفين العاملين في بنوك التنمية والائتمان الزراعي في جمهورية مصر العربية، وبيان الأساليب المختلفة للتغلب عليها.
- تحديد أثر اختلاف المناطق التي توجد فيها البنوك محل الدراسة على أسباب ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، وعلى أساليب التغلب عليها.
- تحديد تأثير الخصائص الديموغرافية لمديري بنوك التنمية والائتمان على اتجاهاتهم نحو أسباب مقاومة التغيير،ونحو أساليب التغلب عليها.

وأظهرت النتائج:

- أن برامج التغيير التي تجريها مختلف المنظمات تتعرض لشكل أو أكثر من أشكال مقاومة التغيير.
- هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، وبين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.
- تختلف أسباب مقاومة الموظفين للتغيير باختلاف البنك الذي يطبق فيه التغيير.
- لا يوجد أي تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية لمفردات العينة في البنك على رؤيتهم لأسباب ظاهرة مقاومة التغيير.

ثانياً :الدراسات الأجنبية:

دراسة (Dobosz Bourne (2006:

وهي بعنوان: إعادة تشكيل مقاومة التغيير. وقد أجريت الدراسة في شركة جنرال موتورز في بولندا، وملخص هذه الدراسة يصف نجاح شركة موتورز، في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها،و الحالة الدراسية السابقة بينت كيف أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة.

دراسة (2006 :Cunningham, Gorge B

تركز هذه الدراسة وهي بعنوان العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي.

على السلوك الفردي للعاملين، كما تركز أيضاً على حجم ا لمعرفة والإدراك عند العاملين، والهدف من هذه الدراسة فحص العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي.

جمعت المعلومات من ٢٩٩ موظفاً يعملون في مؤسسات تمر بمرحلة التغيير،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة غير مباشرة بين الالتزام الفعال بالتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.
- هناك علاقة غير مباشرة بين الاستمرار في الالتزام التنظيمي، وبين إعادة البناء التنظيمي.
- هناك علاقة مباشرة بين الالتزام المعياري للتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.

دراسة (2006) .Podlesnik, Christopher A:

أجريت هذه الدراسة وهي بعنوان تأثير التعليم على مقاومة التغيير على مجموعتين، حيث كانت تُعطى تعليمات وإرشادات خلال جلسات عدة لمجموعة أكثر من الأخرى، وبينت نتائج الدراسة أن المجموعة التي أخذت إرشادات وتعليمات أكثر ، كانت أكثر مقاومة للتغيير من المجموعة التي أخذت تعليمات وإرشادات أقل في خلال ١٤-١٥ جلسة تعليمية.

أ. دراسة:Msweli – Mbanga, P. Potwana, N. (2006)

ب. دراسة بعنوان: المشاركة في التغيير التنظيمي وأثره على السلوك التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والفرص للمشاركة في جهود التغيير الموجودة في مؤسساتهم، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين التغيير التنظيمي، وبين أثره على السلوك التنظيمي.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشاركة بجهود التغيير التنظيمي له الأثر الكبير في تقليل مقاومة التغيير.

دراسة :Messer, Carol O. (2006)

وهي بعنوان: تأثير كل من المشاركة والاتصال المفتوح والإدراك التنظيمي والدعم والالتزام التنظيمي على مقاومة التغيير في الكليات الأهلية.

أجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الأربعة: (الاتصال الفعال، والمشاركة في التنظيم، والإدراك والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي)، وبين مستويات مقاومة التغيير عند الموظفين في الكليات الأهلية الحضرية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة، وبين معارضة الموظفين للتغيير، ومن المتوقع أن تزود هذه الدراسة القادة بمعلومات جديدة، وبخاصة قادة الكليات الأهلية.

- دراسة (2004) Kan, Melanie M. Parry, Ken W.:
- دراسة بعنوان: استخدام نظرية القيادة في التغلب على مقاومة التغيير.

طبقت هذه الدراسة على قيادة هيئة التمريض في المستشفيات النيوزيلندية، وجمعت بياناتها على مدار سنتين، واستخدمت طرق عدة لجمع البيانات منها: الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه إذا التقى التغيير مع مصالح الموظفين، وكان تغييراً واقعياً، فإنه يكون مقبولاً والعكس صحيح، وإذا لم يكن التغيير واقعياً، ولم يلتق مع مصالح الموظفين فإنه يكون غير مقبول.

دراسة (2001) Gaylor, Thomas Kent, Jr:

وكانت بعنوان: العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير: حالة دراسية على أقسام الشرطة شمال ولاية تكساس.

ركَّزت الدراسة على أربعة عوامل رئيسة تؤثر على مقاومة التغيير في المؤسسات العامة والخاصة. وبالتالي قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين (التعليم، والثقة، والمشاركة، والاتصال) وأثرها على مقاومة التغيير.

طبقت الدراسة على ٢٨٦ شرطياً في شمال ولاية تكساس، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات عن هذه الحالة. وأظهرت النتائج أن المشاركة والاتصال المفتوح تحسن الثقة مع الآخرين.

دراسة Brinson, Bonnie Burns (1999):

وكانت بعنوان: تقليل مقاومة التغيير من خلال مبدأ المشاركة الجماعية. دراسة ميدانية على شركات نظم المعلومات.

افترض في هذه الدراسة أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تقلل من مقاومة التغيير، وتزيد من قبول نظم المعلومات، ولفحص هذا المفهوم أجريت دراسة ميدانية لتطوير نظم المعلومات في شركة الحاسوب على مجموعتين، واستخدم أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مع إحدى المجموعات، بينما ظلت الثانية كما هي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن المشاركة في اتخاذ القرار في المجموعة الأولى نتج عنه مقاومة للتغيير أقل موازنة بالمجموعة التي لم تشارك في اتخاذ القرار، كما تبين أن المشاركة في اتخاذ القرار في المجموعة الأولى لها تأثير على الالتزام بجهود التطوير.

دراسة Giangreco, Antonio, Peccei, Riccardo(2005):

وكانت بعنوان: مقاومة التغيير عند مديري الإدارة الوسطى في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية، وبالرغم من النجاح الواسع لإدارة التغيير في كثير من المنظمات ولكن أهملت الإدارة الوسطى من أدب إدارة التغيير.

وبالتركيز على مديري الإدارة الوسطى فحصت الدراسة تأثير عاملين اثنين على إدارة التغيير هما:

أ. فهم العاملين وإدراكهم لفوائد التغيير.

ب. المشاركة في عملية التغيير.

وعندما فُحصت الفرضيات السابقة من عينة مكونة من ٣٠٠ مدير يعملون في الإدارة الوسطى في شركة الكهرباء الوطنية الإيطالية، وجد أن الفرضيات السابقة تؤثر على مقاومة المديرين لعملية التغيير.

التعليق علي الدراسات السابقة:

إن جميع الدراسات السابقة كانت قد طبقت في بيئات أجنبية وعربية، ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة، وبخاصة أن الدراسات حول هذا الموضوع قليلة، ولعل هذه الدراسة الأولي في قطاع غزة التي تتحدث عن مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ونظراً لما تشهده الوزارات الفلسطينية من مقاومة للتغيير، فان هذه الدراسة يمكن أن تؤدي إلي نتائج وتوصيات تتطلبها الوزارات الفلسطينية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم في تحليل بيانات هذا البحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث جرى استخدام الأساليب الآتية في تحليل البيانات و الوصول للنتائج:

١. معامل ارتباط بيرسون، و ذلك لقياس الارتباط بين المتغيرات.
٢. اختبار (ت) لاختبار الفرق بين متوسطين اثنين.
٣. تحليل التباين الأحادي و ذلك لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في الحالات التي كان فيها عدد مستويات المتغير أكثر من ٢.
٤. اختبار LSD وذلك للتعرف إلى مصدر الاختلافات التي كشف عنها جدول تحليل التباين الأحادي.
٥. لوحة الانتشار: وذلك للتدليل برسم بياني على طبيعة العلاقة بين متغيرين.
٦. المتوسطات و النسب المئوية.
٧. توزيع العينة حسب الوزارة:
٨. يبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب الوزارة.

جدول (١)

توزيع العينة حسب الوزارة

الوزارة	العدد	النسبة %
الشباب و الرياضة	٣١	٩,١
الزراعة	٢٤	٧,٠
الاتصالات	٤٩	١٤,٤
الداخلية	٩٤	٢٧,٦
الإسكان	٤٨	١٤,١
الشئون الاجتماعية	٥٠	١٤,٧
المالية	٤٥	١٣,٠
الإجمالي	٣٤١	١٠٠

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (٢)

التوزيع النوعي لأفراد العينة حسب المستوي التعليمي

المستوى	العدد	النسبة %
أقل من ثانوية عامة	٢١	٦,٢
ثانوية عامة	٥٠	١٤,٧
دبلوم متوسط	٣٥	١٠,٣
بكالوريوس	١٨٤	٥٤,٠
ماجستير	٤٢	١٢,٣
دكتوراه	٩	٢,٦
الإجمالي	٣٤١	١٠٠,٠

توزيع العينة حسب الجنس:

وقد لوحظ أن ٦٦,٩% من أفراد العينة هم من الذكور، و ٣٣,١% من الإناث.

توزيع العينة حسب سنوات الخدمة:

ويبين الجدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.

الجدول (٣)

توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٥٣	١٥,٥
من ٦-١٠ سنوات	١٠٩	٣٢,٠
من ١١-١٥ سنة	٨٥	٢٤,٩
من ١٦-٢٠ سنة	٣٤	١٠,٠

من ٢١ سنة فما فوق	٦٠	١٧,٦
الإجمالي	**٣٤١**	**١٠٠,٠**

توزيع العينة حسب العمر:

ويبين الجدول رقم(٤)توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول (٤)

توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
٢٠-٢٥ سنة	٣٢	٩,٤
٢٦-٣٠ سنة	٧٥	٢٢,٠
٣١-٣٥ سنة	٧٨	٢٢,٩
٣٦-٤٠ سنة	٤٣	١٢,٦
٤١ سنة	١١٣	٣٣,١
الإجمالي	**٣٤١**	**١٠٠,٠**

توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية :

لقد تبين أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة ٨٣,٣% متزوجون، و ١٥% غير متزوجين، و ١,٨% غير ذلك.

ثبات الاختبار:

حُسب ثبات المقياس عن طريق إعادة الاختبار، حيث جرى توزيع عينة مكونة من ٣٠ مفردة، و بعد مرور أسبوعين وزعت الاستبانة مرة أخرى على أفراد العينة أنفسهم، وحُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة أفراد العينة في المرتين، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٧٩ و هو معامل ارتباط قوي دال عند مستوى

معنوية ٠,٠١، مما يدلل على تمتع المقياس بالثبات، وذلك أن أفراد العينة أعطوا إجابات ثابتة على الأسئلة نفسها.

صدق الاختبار:

١. صدق المحكمين:

عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة، و أبدوا آراءهم على ما احتواه المقياس من بنود، حيث جرى بعد ذلك إجراء التعديلات اللازمة على الاستمارة بناء على الملاحظات التي قدّمت من قبل المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

حُسب صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة، وبين درجة البعد الذي تنتمي إليه، حيث يبين الجدولان رقم (٥و٦) أن جميع عبارات المقياس تمتعت بمعامل ارتباط معنوي، مما يدل على تمتع المقياس بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول (٥)

معاملات الارتباط بين عبارات بعد أسباب مقاومة التغيير وبين الدرجة الكلية للبعد

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الخوف من فقدان الوظيفة.	٠,٤٧٣	٠,٠١
٢	زيادة حجم العمل نتيجة للتغيير.	٠,٣٧٠	٠,٠١
٣	الفهم الخاطئ للتغيير.	٠,٤٠٨	٠,٠١
٤	الخوف من فقدان الصلاحيات.	٠,٥١٠	٠,٠١
٥	الوقت غير الملائم للتغيير.	٠,٥٥١	٠,٠١
٦	عدم وجود تدريب على التغيير.	٠,٥٠٦	٠,٠١
٧	عدم مشاركة الموظفين في عملية التغيير.	٠,٥٠٠	٠,٠١
٨	عدم توافر الإمكانيات لعملية التغيير.	٠,٥٠٩	٠,٠١
٩	عدم الوضوح في عملية التغيير.	٠,٥٥٢	٠,٠١

١٠	عدم واقعية التغيير.	٠,٥٤٧	٠,٠١
١١	العلاقة السيئة بين الرؤساء والمرؤوسين.	٠,٥٢٥	٠,٠١
١٢	فرض التغيير بالقوة.	٠,٥٣١	٠,٠١
١٣	عدم الشعور بفوائد التغيير.	٠,٤٤٣	٠,٠١
١٤	نقص الخبرة اللازمة لتنفيذ التغيير.	٠,٥٥٨	٠,٠١
١٥	عدم التزام الإدارة العليا بالتغيير.	٠,٥٠٦	٠,٠١
١٦	عدم قناعة الموظف بالتغيير.	٠,٤٦٧	٠,٠١
١٧	تجاهل الجوانب الإنسانية في التغيير.	٠,٥٢٠	٠,٠١
١٨	تعارض التغيير مع قيم الموظف ومبادئه.	٠,٥٥٤	٠,٠١
١٩	الخوف من المجهول.	٠,٤٧٦	٠,٠١
٢٠	الخوف من انخفاض الأجر.	٠،٤٧٧	٠,٠١
٢١	الخوف من فقدان المكافآت.	٠,٤٢٥	٠,٠١

*** ملاحظة: اقتصرت الدراسة على الأسباب السابقة فقط.**

الجدول (٦)

معاملات الارتباط بين عبارات بعد أساليب الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير وبين الدرجة الكلية للبعد

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة

٢٢	تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.	٠,٥٥٤	٠,٠١
٢٣	إشراك الموظفين في عملية التغيير.	٠,٦٥٠	٠,٠١
٢٤	مرونة برامج التغيير.	٠,٦٣٧	٠,٠١
٢٥	تطبيق التغيير تدريجياً.	٠,٦٢٨	٠,٠١
٢٦	توفير الإمكانيات لنجاح التغيير.	٠,٦٧١	٠,٠١
٢٧	إجراء تجربة مبدئية على التغيير قبل حدوثه.	٠,٥٩٦	٠,٠١
٢٨	مكافأة المطبقين لخطة التغيير.	٠,٥٤٧	٠,٠١
٢٩	التأكيد بأن التغيير سيزيد الأجور.	٠,٥٩٤	٠,٠١
٣٠	التأكيد بأن التغيير لن يمس الصلاحيات.	٠,٥٢٧	٠,٠١
٣١	التأكيد بأن التغيير لن يمس المراكز الوظيفية.	٠,٥٣٠	٠,٠١
٣٢	شرح فوائد التغيير.	٠,٦٤٨	٠,٠١
٣٣	شرح خطة التغيير بوضوح.	٠,٦٤٧	٠,٠١
٣٤	التزام الإدارة العليا بالتغيير.	٠,٦٤٩	٠,٠١
٣٥	تدريب الموظفين على عملية التغيير.	٠,٥٨٥	٠,٠١
٣٦	الاستماع إلى آراء المقاومين للتغيير.	٠,٥٨٩	٠,٠١
٣٧	استطلاع آراء الموظفين قبل حدوث التغيير.	٠,٥٧٣	٠,٠١

***ملاحظة: اقتصرت الدراسة على الأساليب الإدارية السابقة فقط.**

٣. صدق التكوين:

حُسب صدق التكوين للمقياس عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث يظهر الجدول رقم (٧) أن معاملات الارتباط لبعدي المقياس كانت أكبر من ٠,٧٠١، و هذا يشير إلى تمتع المقياس بصدق التكوين.

الجدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد وبين الدرجة الكلية للمقياس

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	**أسباب مقاومة الموظفين للتغيير**	٠,٨٢١	٠,٠١
٢	**أساليب الإدارة في التغلب على مقاومة التغيير**	٠,٧٠١	٠,٠١

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأول:

هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، و بين أسبا ب مقاومة الموظفين للتغيير.

للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد حُسب مجموع درجات أفراد العينة علي العبارات المتعلقة بأسباب مقاومة الموظفين للتغيير، وكذلك حُسب مجموع الدرجات المتعلقة بأساليب الإدارة في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير، ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجتين. حيث بلغ معامل الارتباط - ٠,٢١٣ و هو معامل ارتباط دال عند مستوى ٠,٠١، مما يشير إلى وجود علاقة عكسية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، و بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، و الشكل (١) يوضح ذلك.

الشكل (١)

رسم توضيحي للعلاقة بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، و بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير

الفرضية الثانية:

تختلف أسباب مقاومة الموظفين للتغيير باختلاف الوزارة التي يطبق فيها التغيير.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث بلغت قيمة F ٦,١٧٤ مما يشير إلى وجود اختلافات جوهرية في أسباب مقاومة الموظفين تبعاً للوزارة، و ذلك عند مستوى دلالة ٠,٠٠١.

الجدول (٨)

جدول تحليل التباين للفروق بين المتوسطات

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥٥٣١,٦٧٩	٦	٩٢١,٩٤٧		
داخل المجموعات	٤٩٨٧٦,٧٦١	٣٣٤	١٤٩,٣٣٢		
الكلي	٥٥٤٠٨,٤٤٠	٣٤٠		٦,١٧٤	٠,٠٠١

وللتحقق من مصدر الاختلاف بين الوزارات، فقد استخدم اختبار LSD للتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية، حيث يظهر الجدول (٩) المتوسطات لكل وزارة بالإضافة للفروقات بين الوزارات، وقد وُضعت إشارة (*) للتعبير عن وجود فرق معنوي عند مستوى ٠,٠٥.

الجدول (٩)

نتائج اختبار LSD للفرق بين متوسطات أساليب مقاومة التغيير في الوزارات

الوزارة		الزراعة	الاتصالات	الداخلية	الإسكان	الشئون الاجتماعية	المالية
		٤٩,٧٥	٥١,٨١	٤٦,٢٩	٥٣,٠٢	٥٨,٠٦	٥٢,٢٢
الشباب والرياضة	٤٦,٤٥	-٣,٣	-٥,٣٦	٠,١٦	-*٦,٥٧	-*١١,٦١	-*٥,٧٧
الزراعة	٤٩,٧٥	–	-٢,٠٦	٣,٤٦	-٣,٢٧	-*٨,٣١	-٢,٤٧
الاتصالات	٥١,٨١	–	–	*٥,٥٢	-١,٢١	-*٦,٢٥	-٠,٤١
الداخلية	٤٦,٢٩	–	–	–	-*٦,٧٣	-*١١,٧٧	-*٥,٩٣
الإسكان	٥٣,٠٢	–	–	–	–	-*٥,٠٤	٠,٨
الشئون الاجتماعية	٥٨,٠٦	–	–	–	–	–	*٥,٨٤

يتضح من الجدول(٩) أن أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في وزارة الشئون الاجتماعية كانت أكثر من غيرها من الوزارات، حيث بلغ متوسط أسباب مقاومة التغيير فيها ٥٨,٠٦ تلتها وزارة الإسكان بمتوسط ٥٣,٠٢، ثم المالية بمتوسط ٥٢,٢٢، أما وزارة الاتصالات فبلغ متوسط أسباب مقاومة التغيير فيها ٥١,٨١، ووزارة الزراعة بمتوسط ٤٩,٧٥، و أخيرا جاءت وزارة الشباب والرياضة بمتوسط ٤٦,٤٥.

ويبين الجدول (١٠) ترتيب أسباب مقاومة التغيير لدى الموظفين وذلك في كل وزارة، حيث يشير الرقم(١) إلى السبب الذي احتل المرتبة الأولى، و ترتفع الدرجة كلما قلت أهمية هذا السبب.

الجدول (١٠)

ترتيب أسباب مقاومة التغيير لدى الموظفين و ذلك في كل وزارة،

		الشباب	الزراعة	الاتصالات	الداخلية	الإسكان	الشئون	المالية
١	الخوف من انخفاض الأجر.	٤	١٩	٢	٢٠	٢١	١٧	١٦
٢	الخوف من فقدان المكافآت.	١	٢٠	١	١٥	١٩	١٩	١٣
٣	الخوف من فقدان الوظيفة.	١٦	٢	٤	٣	١١	١١	٩
٤	تعارض التغيير مع قيم ومبادئ الموظف	٢	١٥	٨	١١	٣	١٥	٥
٥	زيادة العمل نتيجة للتغيير.	٢٠	١٢	٩	١٦	١٢	١٢	١٧
٦	الوقت غير الملائم للتغيير.	١٨	٨	٥	٢	١	٤	٦
٧	فرض التغيير بالقوة.	٦	٣	٣	١	٥	١	١
٨	عدم واقعية التغيير.	٢١	١٦	٢١	٨	٤	٣	٨
٩	الخوف من المجهول.	١١	٤	١٤	٥	٢	٢	٢
١٠	العلاقة السيئة بين الرؤساء والمرؤوسين	١٩	١٠	١٥	١٧	٧	١٠	١٤
١١	الخوف من فقدان الصلاحيات.	١٤	٥	١٨	١٠	١٧	٦	١١
١٢	عدم الشعور بفوائد التغيير.	٧	١٧	١١	١٤	١٨	١٣	١٢
١٣	عدم توفر الإمكانيات لعملية التغيير.	١٢	١٣	١٢	١٣	١٣	١٤	٣

١٤	عدم قناعة الموظف بالتغيير.	١٥	٩	٧	٦	٨	٥	٤
١٥	الفهم الخاطئ للتغيير.	١٧	١٤	٦	٤	٩	٧	٧
١٦	تجاهل الجوانب الإنسانية في التغيير.	٨	١	١٣	١٢	١٠	٨	١٠
١٧	نقص الخبرة اللازمة لتنفيذ التغيير.	١٣	٦	١٠	٩	٦	٩	١٩
١٨	عدم التزام الإدارة العليا بالتغيير.	٩	١٨	١٧	١٨	٢٠	١٦	١٨
١٩	عدم الوضوح في عملية التغيير.	١	٧	١٦	٧	١٥	١٨	١٥
٢٠	عدم وجود تدريب علي التغيير.	٥	٢١	١٩	٢١	١٤	٢٠	٢١
٢١	عدم مشاركة الموظفين في عملية التغيير	٣	١١	٢٠	١٩	١٦	٢١	٢٠

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

و يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة خمس فرضيات فرعية هي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعزى للمستوى التعليمي.

و للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث تظهر النتائج المبينة في الجدول (١١) أن اختبار F قد بلغت قيمته ١,٨٠٨ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وفقا للمستوى التعليمي.

الجدول (١١)

جدول تحليل التباين للفروق بين المتوسطات

مصدر	مجموع المربعات	درجة	متوسط	F	مستوى

الاختلاف		الحرية	المربعات		الدلالة
بين المجموعات	١٤٥٦,١٢٣	٥	٢٩١,٢٢٥	١,٨٠٨	غير دالة
داخل المجموعات	٥٣٩٥٢,٣١٧	٣٣٥	١٦١,٠٥٢		
الكلي	٥٥٤٠٨,٤٤٠	٣٤٠			

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعزى لمتغير النوع.

و للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد استخدم اختبار (ت) للفرق بين متوسطين، حيث يظهر من بيانات الجدول (١٢) أن قيمة (ت) قد بلغت ٠,٢٣٠ وهي غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغ المتوسط لدى الذكور ٥٠,٦٨ و لدى الإناث ٥١,٠٢.

الجدول (١٢)

المتوسطات و الانحرافات المعيارية و قيمة(ت) للفرق بين الذكور و الإناث من حيث أسباب مقاومة التغيير

النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
ذكر	٢٢٨	٥٠,٦٨	١٣,٤٢	٠,٢٣٠	غير دالة
أنثى	١١٣	٥١,٠٢	١١,٣٨		

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

و للتحقق من صحة هذا الفرض فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث تظهر النتائج المبينة في الجدول (١٣) أن اختبار F قد بلغت قيمته ١,٠٠٣ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وفقا لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول (١٣)

جدول تحليل التباين للفروق بين المتوسطات

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦٧٣,٢٤١	٤	١٦٨,٣١٠	١,٠٣٣	غير دالة

داخل المجموعات	٥٤٧٣٥,١٩٩	٣٣٦	١٦٢,٩٠٢		
الكلي	٥٥٤٠٨,٤٤٠	٣٤٠			

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعزى لمتغير العمر.

و للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث تظهر النتائج المبينة في الجدول (١٤) أن اختبار F قد بلغت قيمته ١,٧٥٣ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وفقاً لمتغير العمر.

الجدول (١٤)

جدول تحليل التباين للفروق بين المتوسطات

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١١٣٢,٥٥٣	٤	٢٨٣,١٣٨	١,٧٥٣	غير دالة
داخل المجموعات	٥٤٢٧٥,٨٨٧	٣٣٦	١٦١,٥٣٥		
الكلي	٥٥٤٠٨,٤٤٠	٣٤٠			

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

و للتحقق من صحة هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث تظهر النتائج المبينة في الجدول (١٥) أن اختبار F قد بلغت قيمته ١,٤٢٩ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول (١٥)

جدول تحليل التباين للفروق بين المتوسطات

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٤٦٤,٤٤٣	٢	٢٣٢,٢٢١	١,٤٢٩	غير دالة
داخل المجموعات	٥٤٩٤٣,٩٩٧	٣٣٨	١٦٢,٥٥٦		

الكلي	٥٥٤٠٨,٤٤٠	٣٤٠			

الفرضية الرابعة:

تتباين الأهمية النسبية لأسباب ظاهرة مقاومة التغيير في الوزارات الفلسطينية.

لتوضيح ذلك فإن الجدول (١٦) يبين متوسط استجابة أفراد العينة على أسباب مقاومة التغيير، و كذلك النسب المئوية و ترتيب هذه الأسباب من حيث شيوعها، حيث يلاحظ أن الخوف من انخفاض الأجر جاء في المرتبة الأولى بنسبة ٥٨,٦%، و تلاه الخوف من فقدان المكافآت، و ذلك بنسبة ٥٧,٢%، و تدرجت هذه الأسباب وصولاً لأدنى مستوى عند نسبة ٤٠,٦%، وذلك بالنسبة لعدم مشاركة الموظفين في عملية التغيير.

الجدول (١٦)

استجابة أفراد العينة على عبارات بعد (أسباب مقاومة الموظفين للتغيير)

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط	النسبة
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
١	الخوف من انخفاض الأجر.	٧٠	٢٠,٥	٨٠	٢٣,٥	٤٧	١٣,٨	٩١	٢٦,٧	٥٣	١٥,٥	٢,٩٣	٥٨,٦
٢	الخوف من فقدان المكافآت.	٧٠	٢٠,٥	٨٨	٢٥,٨	٥٧	١٦,٧	٧١	٢٠,٨	٥٥	١٦,١	٢,٨٦	٥٧,٢
٣	الخوف من فقدان الوظيفة.	٩٢	٢٧	٧١	٢٠,٨	٥٤	١٥,٨	٩١	٩,٧	٣٣	٩,٧	٢,٧١	٥٤,٢
٤	تعارض التغيير مع قيم الموظف ومبادئه.	٧٢	٢١,١	٩٠	٢٦,٤	٧٥	٢٢	٧٢	٢١,١	٣٢	٩,٤	٢,٧١	٥٤,٢
٥	زيادة العمل نتيجة للتغيير.	٨٠	٢٣,٥	١٠٧	٣١,٤	٤٩	١٤,٤	٨٠	٢٣,٥	٢٥	٧,٣	٢,٥٩	٥١,٨

٦	الوقت غير الملائم للتغيير.	٨٥	٢٤,٩	٩٨	٢٨,٧	٦٤	١٨,٨	٦٤	١٨,٨	٣٠	٨,٨	٢,٥٨	٥١,٦
٧	فرض التغيير بالقوة.	١٠٨	٣١,٧	٨٤	٢٤,٦	٥٣	١٥,٥	٦٢	١٨,٢	٣٤	١٠	٢,٥	٥٠,٠
٨	عدم واقعية التغيير.	٩٥	٢٧,٩	٩٥	٢٧,٩	٨١	٢٣,٨	٤٩	١٤,٤	٢١	٦,٢	٢,٤٣	٤٨,٦
٩	الخوف من المجهول.	٩٦	٢٨,٢	١١٣	٣٣,١	٥٥	١٦,١	٤٢	١٢,٣	٣٥	١٠,٣	٢,٤٣	٤٨,٦
١٠	العلاقة السيئة بين الرؤساء والمرؤوسين.	٩٧	٢٨,٤	١٠٦	٣١,١	٧٣	٢١,٤	٣٦	١٠,٦	٢٩	٨,٥	٢,٣٩	٤٧,٨
١١	الخوف من فقدان الصلاحيات.	١١٤	٣٣,٤	٩٨	٢٨,٧	٤٠	١١,٧	٦١	١٧,٩	٢٨	٨,٢	٢,٣٨	٤٧,٦
١٢	عدم الشعور بفوائد التغيير.	٩٥	٢٧,٩	١٠٩	٣٢	٧٨	٢٢,٩	٤٤	١٢,٩	١٥	٤,٤	٢,٣٤	٤٦,٨
١٣	عدم توفر الإمكانيات لعملية التغيير.	٧٩	٢٣,٢	١٤٥	٤٢,٥	٦٠	١٧,٦	٣٨	١١,١	١٩	٥,٦	٢,٣٣	٤٦,٦
١٤	عدم قناعة الموظف بالتغيير.	١٠٥	٣٠,٨	١١٢	٣٢,٨	٦١	١٧,٩	٤٦	١٣,٥	١٧	٥	٢,٢٩	٤٥,٨
١٥	الفهم الخاطئ للتغيير.	٩٨	٢٨,٧	١٢٦	٣٧	٥٦	١٦,٤	٤٣	١٢,٦	١٨	٥,٣	٢,٢٨	٤٥,٦

١٦	تجاهل الجوانب الإنسانية في التغيير.	١٠٧	٣١,٤	١١٦	٣٤	٦١	١٧,٩	٣٦	١٠,٦	٢١	٦,٢	٢,٢٦	٤٥,٢
١٧	نقص الخبرة اللازمة لتنفيذ التغيير.	٩٨	٢٨,٧	١٣٣	٣٩	٥٧	١٦,٧	٣٩	١١,٤	١٤	٤,١	٢,٢٣	٤٤,٦
١٨	عدم التزام الإدارة العليا بالتغيير.	١١٤	٣٣,٤	١١١	٣٢,٦	٦٠	١٧,٦	٣٨	١١,١	١٨	٥,٣	٢,٢٢	٤٤,٤
١٩	عدم الوضوح في عملية التغيير.	١٠٤	٣٠,٥	١٤٠	٤١,١	٥٦	١٦,٤	٢٦	٧,٦	١٥	٤,٤	٢,١٤	٤٢,٨
٢٠	عدم وجود تدريب علي التغيير.	١٢٨	٣٧,٥	١١٢	٣٢,٨	٤٨	١٤,١	٤٢	١٢,٣	١١	٣,٢	٢,١	٤٢,٠
٢١	عدم مشاركة الموظفين في عملية التغيير.	١٢٧	٣٧,٢	١٣٤	٣٩,٣	٣٨	١١,١	٢٥	٧,٣	١٧	٥	٢,٠٣	٤٠,٦

مناقشة النتائج وتفسيرها:

مناقشة الفرضية الأولى وتفسيرها:

وهي تنص على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية في التغلب على مقاومة التغيير، و بين أسباب مقاومة الموظفين للتغيير، وهو ما أثبت صحة الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت الأساليب الإدارية في التغلب علي مقاومة الموظفين للتغيير مثل: تحسين

العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وإشراكهم في عملية التغيير، وتحفيزهم، وتدريبهم، وزيادة أجورهم وصلاحياتهم، والاستماع إلى آراءهم، كلما قلت أسباب مقاومة الموظفين للتغيير.

اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة محمد أيمن عشوش ودراسة Msweli – Mbanga, p. Potwana,ودراسة Meser, Carolo، ودراسة Brinson, Bonnie Burns ودراسة Chawla, Anuradha S.،.

مناقشة الفرضية الثانيةوتفسيرها:

وهي تنص علي اختلاف أسباب مقاومة الموظفين للتغيير باختلاف الوزارة التي يطبق فيها التغيير وهو ما أثبت صحة الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة. و يتضح من الجدول (٩) أن أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في وزارة الشئون الاجتماعية كانت أكثر من غيرها من الوزارات، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدم إشراك الموظفين في عملية التغيير، وعدم شعورهم بفوائد التغيير، والخوف من فقدان الوظيفة والأجر والصلاحيات، والعلاقة السيئة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل وزارة الشئون الاجتماعية.واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة محمد أيمن عشوش التي تقول إن أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تختلف باختلاف المكان الذي يطبق فيه التغيير.

مناقشة الفرضية الثالثةوتفسيرها:

وهي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعزى للمتغيرات الديموغرافية وبالتالي لم تثبت صحة الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأنه أسباب مقاومة الموظفين للتغيير موجودة بمستوى واحد عند جميع أفراد العينة بغض النظر عن مستواهم العلمي وجنسهم وخبرتهم وسنهم وحالتهم الاجتماعية، واتفقت نتائج هذه الفرضية جزئياً مع نتائج دراسة أحمد سالم العامري وناصر محمد الفوزان، ومع نتائج دراسة محمد أيمن عشوش.

مناقشة الفرضية الرابعة وتفسيرها:

وهي تنص على اختلاف الأهمية النسبية لأسباب ظاهرة مقاومة التغيير في الوزارات الفلسطينية، وهو ما أثبت صحة الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة، حيث يلاحظ أن الخوف من انخفاض الأجر جاء في المرتبة الأولى، تلاه الخوف من فقدان المكافآت بالنسبة لأسباب مقاومة الموظفين للتغيير، وهذا يعد منطقياً حيث إن الأجر والمكافآت من الأمور المهمة جداً في حياة الإنسان، فبوساطة الأجر يشتري الإنسان حاجته الأساسية الضرورية مثل المأكل، والمشرب، و المسكن،و غير ذلك.

التوصيات:

١. أظهرت الدراسة أن أهم سبب لمقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشئون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة، لذا يوصي الباحث بمشاركة العاملين في عملية تخطيط برامج التغيير وتنفيذها، والابتعاد عن الأساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير.

٢. أظهرت الدراسة أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافآت، لذا يوصي الباحث بمكافأة المطبقين لخطط التغيير، والاهتمام بموضوع المكافآت بشكل عام.

٣. أظهرت الدراسة أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الزراعة هو تجاهل الجوانب الإنسانية، لذا يوصي الباحث بالاهتمام بالعنصر الإنساني داخل هذه الوزارة، ومراعاة شعور العاملين عند تطبيق التغيير.

٤. أظهرت النتائج أن أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في وزارة الإسكان هو الوقت غير الملائم للتغيير لذا يوصي الباحث بشرح خطة التغيير، وتحديد موعد البدء والانتهاء بمشاركة المنفذين للتغيير.

٥. إجراء دراسات مماثلة للتأكد من أن الأسباب التي توصل إليها الباحث هي التي تقف خلف مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي.

المراجع العربية:

١. أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال (عمان: لم يذكر الناشر، ١٩٩٢).

٢. القريوتي،محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية (عمان: مطبعة بنك البتراء، ١٩٨٩).

٣. حريم، حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (عمان: دار الحامد، ٢٠٠٣)، ص ص٤٩٤-٤٩٦.

٤. حلواني، ابتسام عبد الرحمن، «التغيير ودوره في التطوير الإداري»، مجلة الإدارة العامة، (العدد ٦٧، يوليه ١٩٩٥).

٥. العامري، أحمد سالم و الفوزان، تامر محمد، «مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها» مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون (العدد الثالث، نوفمبر ١٩٩٧) ص ص٣٥٣-٣٨٩.

٦. عشوش، محمد أيمن،«مقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية مقارنة بالتطبيق على بنوك التنمية والإتمان الزراعي» مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية تجارة بني سويف (العدد الثاني، يوليو ٢٠٠٠)

٧. غراب، محمد جلال، "شركة محفيس للأدوية والصناعات الكيماوية، تجربة رائد في مجال التطوير والتغيير الفعال"، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع لاستراتيجيات التغيير والتطوير في المنظمات (القاهرة: ١٩٩٤).

٨. العوضي، نوال أحمد، نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦).

٩. محمد، سهام محمد رمضان، "نموذج مقترح للتغيير لزيادة فعالية المنظمات دراسة ميدانية على شركات الأدوية والمستحضرات الطبية بقطاع الأعمال المصرية" (رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢).

١٠. مرزوق، ابتسام إبراهيم، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٦).

المراجع الأجنبية:

1. *Megginson, Leon C. et al, Management concepts and applications (New York: Harper & Row publishers, 1989).*
2. *Huczynski, Andrzej and Buchanan, David Organizational behavior (Harlow: Prentice Hall, 2001).*
3. *Bourne, Dobosz and Jankowics,A.D., Dorota;., «Reframing resistance to change experience from general motors Poland», International journal of human resource management, vol.17, (Issue 12, Dec. 2006), p.2021-2034.*
4. *George B., Cunningham, "The relationships among commitment to change, coping with change", Journal of work organizational psychology, vol.15, (Issue l, Mar. 2006), p.29-45.*
5. *-Antonio, Giangreco, Riccardo, Peccei, "The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context", International journal of human resource management, vol.16, (Issue 10, Oct., 2005), p.1812-1829.*
6. *Kan, Melanie M. Parry, Ken W., "A rounded theory of leadership in overcoming resistance to change", Leadership quarterly, vol.15 (Issue 4, Aug. 2004), p.467-491.*
7. *Christopher A ،.Podlesnik " ،Effects of instructions on resistance to change", Psychological record, vol.56 (issue 2, spring 2006), p.303-320.*
8. *Msweli – Mbanga, p. Potwana, N., "Modeling participation, resistance to change and organization citizenship behavior" Journal of business management, vol.37 (Issue 1, Mar. 2006), p.21-29.*
9. *Carol O., Meser, "Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment" dissertation abstract, the university of Oklahoma, 2006.*

10. *Kent, Jr, Gaylor, Thomas "Factors effecting resistance to change: A case study of two north Texas police department" Dissertation abstract, university of north Texas, 2001.*
11. *-Burns, Brinson, Bonnie "A field experiment to investigate a decrease in resistance to change through practice of covey principles in development of an enterprise information system" dissertation abstract, university of south Alabama, 1999.*
12. *-Anuradha S., Chawla, "Organizational change initiatives as predictors of resistance to change" Dissertation abstract, University of Guelph Canada, 1999.*
13. *-Anuradha S, Chawla. "Organizational change initiatives as predictor of resistance to change dissertation abstract, University of Guelph, 1999.*